

〈論 文〉

早稲田大学 WBS 研究センター  
早稲田国際経営研究  
No.45 (2014) pp.17-28

# 感性価値マネジメント

## — アップル社の事例研究 —

山 本 尚 利 \*

## Management of Experiential Values

### — A Case Study of Apple Inc. —

Hisatoshi Yamamoto

### Abstract

This article is a study on Management of Experiential Values through the Apple Inc.'s case study. For this study, the Experience Industry Concept which was proposed in 1985 by SRI International, the U. S. think tank, is referred.

Apple Inc. has realized dramatically high growth since the middle of 2000s. Its success factor is assumed to exist in Apple Inc.'s Management of Experiential Values. Then this study tries to prove the assumption.

This study is aiming at showing the importance of the Management of Experiential Values to the Japanese corporate management who are seeking for the high growth like Apple Inc.

### 要 約

本論はアップル社の事例研究を通じた感性価値マネジメントに関する研究である。この研究のため本論では、1985年に米国シンクタンク・SRI インターナショナル（以下、SRI と略す）にて提唱された Experience Industry 論を参照する。アップル社は2000年代半ばより劇的な高成長を実現したが、その成功要因は感性価値マネジメントにあるのではないかという仮説を立て、SRI の Experience Industry 論に基づいて、その仮説の証明を試みる。

本論の研究は、アップル社のような高成長企業を目指す日本企業経営者に感性価値マネジメントの重要性を提示することを狙っている。

### 1. はじめに

最近、通勤電車内で多くの人がスマートフォンやタブレット端末などのスマート・デバイスを利用するようになっている。このような新しい生活環境を世界規模にでもたらしたのは、携帯電話会社でもなく、携帯電話メーカーでもなく、パソコン・メーカーである米国アップル社である。とりわけ、同社の創業者・スティーブ・ジョブズの貢献によるところが大である。そこで本論ではアップル社がなぜ、ス

---

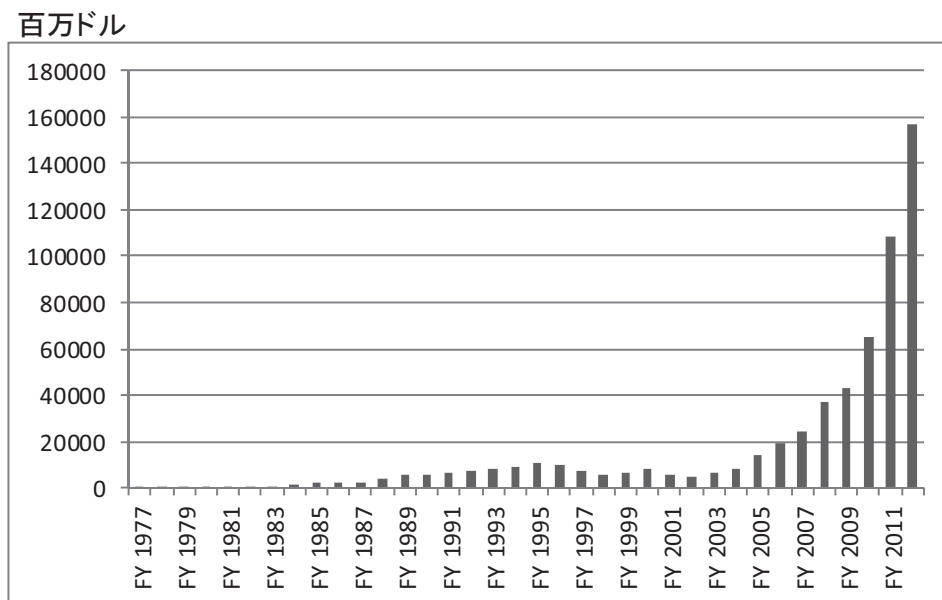
\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

マート・デバイスの驚異的な普及に成功したのか、その要因について論じる。

## 2. 研究仮説の設定

米国アップル社は70年代に創業して以来、長期間、業績の低迷が続き、創業者のスティーブ・ジョブズがいったん社を離れていたが、2000年に CEO に返り咲いて以降、劇的な高成長を実現している（図表1）。

図表1 アップル社売上高推移



出所：History of Apple Inc.

[http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Apple\\_Inc.](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc.)

2014年1月1日

本論では、アップル社の奇跡的な高成長の貢献者はスティーブ・ジョブズであるとみなす。そして、アップル社の驚異的な成功要因は、彼に備わったスマートな感性価値にあるのではないかという仮説を設定する。インターネットの発達した先進国市場においては、消費者の感性価値に訴求する商品・サービスを提供することが重要であり、スティーブ・ジョブズはそれを的確に実行したために、アップル社の売上げが急成長したとみなせる。以上の議論から、消費者向け企業が先進国市場で成功するためには、感性価値のマネジメントが必須となるとみなせる。そこで以下に感性価値マネジメントについて論じる。

## 3. 感性価値マネジメントの基礎理論

本論では、感性価値マネジメントの基礎理論として、筆者がかつて所属した米国シンクタンク・SRI インターナショナルの Experience Industry 論（経験産業論）を採用する。なぜなら、筆者は寺本義也・前早稲田大学商学研究科教授と共著の『新事業戦略』（2004年）（注1）においてすでに、経験産業論を展開しているからである。なお、この経験産業という造語は Experience Industry という英語の概念を

正確に翻訳できていない恐れがあるので、以下、Experience Industry という英語を使用する。

### 3-1. Experience Industry 論の基本概念

Experience Industry 論とは、SRI の元研究者、ジェームズ・オグルビー博士が1985年に提唱した新産業コンセプトである（注2）。

先進国では、インターネットを含む通信サービス、電気、水道、ガスなどのユーティリティ・サービス、テレビ・ラジオ放送網、鉄道、道路、バス、タクシー、航空サービスなどの交通・輸送サービス、郵便・運送サービス、金融サービス、生活用品の小売店舗など、人々の通常生活に必要なサービス網が充実している。Experience Industry 論はこのように社会インフラの整備された先進国で有望となる産業コンセプトである。

さて、Experience Industry の普及した社会において、生活必需品を既に所有し、物質的欲求が満たされた人々は、モノの所有より、豊かな経験の欲求、知的向上意欲、嗜好の追求、娯楽の享受を求めるようになる。したがって、Experience Industry とは人々の経験欲求あるいは感性を満足させる産業とも定義される。ところで、Experience Industry 社会におけるビジネスとは、具体的に何を指すであろうか。それは旅行サービス、芸術品の提供、娯楽サービス、レジャー産業、グルメ産業、各種知的教育事業、コンファレンス・サービス、展示見本市、各種ブランド産業、マルチメディア産業における映画、音楽、ゲームなどのコンテンツの制作と配給、インターネットを通じて提供される情報やコンテンツ・サービスなどの総称である。

Experience Industry は米国、欧州、日本などの経済的先進国において隆盛する。インターネットの普及によって、Experience Industry が世界中の先進国で開花している。ただし、戦争やテロや伝染病が蔓延すると、真っ先に萎縮する特徴を有している。その意味で、Experience Industry は、まさにあだ花のようにはなく、もろいという側面をもっている。

1985年におけるオグルビーの予測は、まさに20世紀末登場したインターネット社会到来をずばり言い当てていると言える。

上記に定義する Experience Industry 社会は、脱工業化社会でもあり、モノよりコト、すなわち、経験（Experience）に価値をおく社会である。

### 3-2. 感性価値とは

本論では、SRI の Experience Industry 論に基づいて、感性価値を Experiential Values と英訳する。したがって、感性価値と経験価値をほぼ同義語としてとらえる。なぜ、Experiential Values を経験価値と和訳しないかというと、Experience Industry 論に馴染みのない人には経験価値という造語が正確に理解できないと思われるからである。

さて、感性価値の定義については経済産業省の『感性価値創造活動の推進』（注3）のウェブサイ

トからダウンロードできる報告書に詳細に定義されている。従って、本論ではそれについて詳述しないが、人間のもつ様々な感性に訴求する付加価値と定義される。要するに、機能価値に加えて感性価値の備わった商品・サービスを市場に提供すれば、顧客は価格が高くても買ってくれるということである。そのような高付加価値の商品・サービスの新産業を日本で活性化できれば、高コストの日本人の雇用が可能となるはずである。以上の議論より、感性価値を Experiential Values と訳せば、機能価値に加えて感性価値を有する商品・サービスを提供する産業は Experience Industry と定義できる。

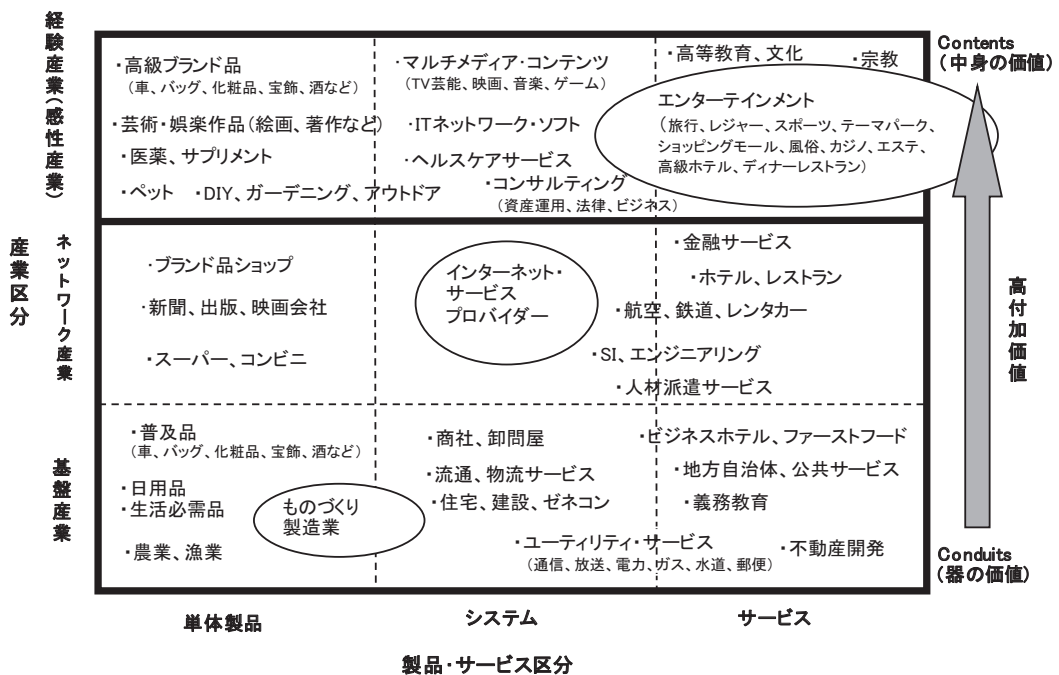
### 3-3. 感性産業と Experience Industry の関係

さて、筆者の同僚である長沢伸也・早稲田大学大学院商学研究科教授は2005年に『ヒットを生む経験価値創造』（注4）を出版しており、この著書からも感性価値と経験価値が極めて近い概念であることがわかる。そこで、本論では、日本語の感性産業と経験産業を同義語として扱う。

なお、感性産業論については拙著『感性産業論』（2012年）（注5）にてすでに論じている。そして、筆者の感性産業論に基づいて、21世紀型先進国産業マップをすでに作成している（図表2）。

この図に示される感性産業分野におけるビジネスは21世紀型先進国で隆盛するビジネスとみなされる。

図表2 産業マップ（21世紀型先進国産業マップ）



出所：寺本義也・山本尚利 [2004] 『MOT アドバンスト：新事業戦略』

日本能率協会マネジメントセンター、P216、図表4-1を修正

略号説明：DIY (Do-it-yourself)

SI (System Integrator)

そして、本図に示される感性産業ビジネスを成功させるためには、当然ながら、感性価値マネジメントが重要となることは明らかである。

### 3-4. 感性価値のキーワード

ジェームズ・オグルビー博士の Experience Industry 論（注2）では、感性価値とは何かについて議論されているが、それを参考に筆者は15の感性価値キーワードをリストアップしている（図表3）。

オグルビー博士は感性価値キーワードの意味を明確にするため、各キーワードが象徴するビジネス事例を提示している。

以上より、図表2に示す感性産業領域のビジネスは図表3に示す感性価値キーワードとの関連性が高いことを意味する。

図表3 15の感性価値キーワードのリスト

感性価値キーワード			有望経験産業（例）	
1	Cultivate	心を磨く	Education/Culture	教育・文化
2	Broaden	経験を広げる	Travel	旅行
3	Heal	心を癒す	Therapy	医療
4	Escape	心を休める	Entertainment	娯楽
5	Edify	悟りを開く	Religion	宗教
6	Stimulate	感性を刺激する	Erotica	風俗
7	Warp	気を紛らす	Alcohol/Restaurant	酒・レストラン
8	Numb	全てを忘れて耽る	Drug/Tobacco/Casino	嗜好品・カジノ
9	Enrapture	感動する	Art/Music/Film	芸術・映画
10	Participate	参加する	Sports/Auction	スポーツ・競売
11	Acquire	買う	Shopping	買い物
12	Inform	知らせる	Information/Communication	情報通信
13	Instruct	教える	Intelligence/Knowledge	知識・教育
14	Create	創造する	Production/Creation	製造・制作
15	Venture	冒険する	Investment/Development	投資・開発

出所：山本尚利 [2000]『米国ベンチャー成功事例集』アーバンプロデュース社

## 4. 感性産業の成長性

図表2に示す感性産業は果たして、先進国型成長産業なのかを検討する必要がある。そこで、図表3に示す感性価値キーワードと先進国型成長産業の関係を調べる。

### 4-1. 感性価値キーワードと米国成長産業の関連性

消費者の感性価値に訴求する感性産業は先進国型の成長産業ではないかという仮説が立てられる。そこで筆者は感性価値キーワードと世界の最先進国である米国の成長産業の関連性を調べてみた。筆者は

80年代後半から2000年代にかけて、頻繁に米国出張した経験があるが、その体験をもとに、米国で成長している新興企業を100社リストアップして『米国ベンチャー成功事例集』にまとめた（注6）。そして、図表3に示した15の感性価値キーワードと米国で成長している新興企業の成長事業の15分野との関連性をマトリックス（図表4）にした。

その結果、感性価値キーワードと関連性の高い産業は、（1）ネット・サービス、（2）マルチメディア・娯楽、（3）小売り・ディスカウンター、そして（4）ブランド品・コスメティクスの4分野の産業であることがわかった。この4分野を図表2の産業マップの感性産業分野に当てはめると、マルチメディア・娯楽とブランド品・コスメティクスが感性産業分野と一致することがわかる。したがって、感性産業は米国に代表される先進国型成長産業分野に含まれると言える。

図表4 感性価値キーワードと米国成長産業の関連性マトリックス

感性価値15の キーワード  米国成長産業 15分野		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	事例企業
		心を磨く (教育・文化)	経験を広げる (旅行)	心を癒す (医療)	心を休める (娯楽)	悟りを開く (宗教)	感性を刺激する (風俗)	気を紛らす (飲食)	全てを忘れる (嗜好品)	感動する (芸術)	参加する (運動・競売)	買う (買い物)	知らせる (情報通信)	教える (教育)	創造する (製造・制作)	冒険する (投資・開発)	
1	ネットサービス	○	○	○	○		○			○	○	○	◎	○	○	○	アマゾン、ヤフー、AOL
2	インターネット・ソフト												○		○	○	ネットワーク・ソリューションズ、RSA、グーグル
3	コンピュータ・ソフト	○			○					○			○	○	◎	○	マイクロソフト、オラクル、アドビ
4	ネットワーク・システムズ												○	○	○	○	シスコシステムズ、スリーコム、ルーセント
5	システム・インテグレーション												○	○	○	○	エシュロン、EDS、メトリコム
6	コンピュータ												○	○	○	○	アップル、コンパック、デル
7	マイクロエレクトロニクス														○	○	インテル、AMD、アプライド・マテリアルズ
8	エネルギー・環境・化学			○												○	バラードパワー、APC、BFI
9	バイオテクノロジー・医薬			◎												○	アムジェン、ジェネンティック、アプレラ
10	マルチメディア・娯楽	○	○		◎	○	○	○	○	◎	○	○	○	○	○	○	パイアコム、ディズニー、ニュースコープ
11	コンサルティング・ソリューション												○	◎	○	○	SAIC、KPCB、アクセンチュア
12	フィナンシャル・サービス											○				○	シティコーポ、フィデリティ、ビザ
13	トラベル・ロジスティクス		◎									○					サウスウェスト航空、マリオットホテル、フェデックス
14	小売・ディスカウンター	○	○		○		○	○	○		○	◎					マクドナルド、ウォルマート、スターバックス
15	ブランド品・コスメティクス	○	○	○	○		○	○	○	○	○	◎			○		LVMH、ティファニー、ナイキ

◎：主要関連 ○：直接関連

出所：山本尚利 [2000] 『米国ベンチャー成功事例集』アーバンプロデュース社

#### 4-2. 米国感性産業市場におけるアップル社の成功要因

図表4において、2000年代初頭のアップル社はコンピュータ産業に属しているが、図表1に示すように2010年代のアップル社の急成長は、かつてのパソコン・メーカーとしてのモノづくり企業を超えて、先進国市場で整備されたインターネット・インフラをプラットフォームにして多彩なマルチメディア・娯楽コンテンツを提供するスマート・デバイス販売企業に脱皮できたことに起因する。

図表4に示すように、マルチメディア・娯楽産業分野は消費者の感性価値に訴求していることから、マルチメディア・娯楽コンテンツを求める消費者は、それを提供するアップル製品を買い求めるわけである。すなわち、アップル社は消費者からみれば、マルチメディア・娯楽コンテンツを提供する企業にみえるのである。ただし、アップル社はマルチメディア・娯楽コンテンツ販売で主要な利益を得ず、アップル社製のスマート・デバイス販売で主要利益を得ていることに特徴がある。

### 5. アップル社のスティーブ・ジョブズの成功の秘訣

図表1に示すように、2010年代におけるアップル社の大成功は故・スティーブ・ジョブズの才覚に起因することは万人が認めるところである。筆者は彼を感性人材とみなして、すでに拙著『感性産業論』（2012年）（注5）にて分析している。

#### 5-1. スティーブ・ジョブズがもつ感性価値の分析

スティーブ・ジョブズは2011年10月5日、満56歳にて病死したが、死後まもなく、彼の伝記本（注7）が出版され世界的な大ヒットとなっている。同著に述べられているジョブズの個人情報を基に、図表3の15の感性価値キーワードに照らしてスティーブ・ジョブズのもつ感性価値を分析すると図表5のように整理できる。

この分析結果から、彼の生前の行動特性は彼のもつ感性価値に基づいていることがわかる。彼は一流大学卒のエリートではなく、MBA（経営学修士号）ももっていない。それどころか、若い頃は麻薬の経験もあるようなドロップアウト組に属していた。にもかかわらず、彼は今では世界的な成功者であり、世界からもっとも注目される伝説的人物となった。その成功要因は、彼の感性で展開された新事業が世界中の人々の琴線を捉えたからである。



図表5 スティーブ・ジョブズの感性価値

感性価値 キーワード  スティーブ・ジョブズ 行動特性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	心を磨く (教育・文化)	経験を広げる (旅行)	心を癒す (医療)	心を休める (娯楽)	悟りを開く (宗教)	感性を刺激する (風俗)	気を紛らす (飲食)	全てを忘れる (嗜好品)	感動する (芸術)	参加する (運動・競売)	買う (買い物・買収)	知らせる (情報通信)	教える (教育)	創造する (製造・制作)	冒険する (投資・開発)
リベラル・アーツ専攻	◎														
インド放浪		◎													
仏教座禅修業					◎										
瞑想修業			○		◎										
音楽鑑賞				◎					○						
マリファナ・LSD 経験		○	○		○	○	○	◎							
菜食主義者			◎					○							
心理療法経験			◎	○	○										
電子工作マニア（ギーク）								○						◎	
ゲーム機開発								○						◎	○
パソコン開発												○	○	◎	○
ガレージ起業														○	◎
工業デザイン重視									◎					○	
アニメ制作事業買収・参入									○	◎	○			○	○
マルチメディア事業創造				○				○	○	○		○	○	◎	○

出所：山本尚利作 ◎：主要関連 ○：直接関連

略号説明：LSD（Lysergic acid diethylamide）

## 5-2. スティーブ・ジョブズが究極的に目指したのは感性産業の振興

近年のスティーブ・ジョブズがアップル社の CEO（最高経営責任者）として目指したのは図表 2 の産業マップにおける感性産業領域（経験産業領域）のマルチメディア事業創造であった。本産業マップから容易に想像できるのは、彼がマルチメディア事業をプラットフォームにして次はエンターテインメント事業領域を目指すであろうという点である。その証拠に、彼はエンターテインメント事業の世界最大手・ウォルト・ディズニー社の株の約 7% を保有する個人筆頭株主であり、生前はディズニー社の取締役でもあった（注 8）。

## 6. 感性価値マネジメントに求められる消費者価値観分析

消費者向け企業の経営者に求められるのは感性価値マネジメントであることがアップル社の事例研究からわかったが、感性価値マネジメントのためには、消費者価値観分析が不可欠である。



## 6-1. 消費者価値観分析とは

1980年代初頭、筆者の所属したSRIは、上記のような企業のマーケティング活動を支援するツールとしてVALS (Values and Life Styles) というプログラムを開発した(注9)。なお上記3-1項で述べたSRIのExperience Industry論はVALSプログラムの調査・研究から派生して生まれた概念である。VALSは新商品や新サービスあるいは新事業を企画する企業にSRIがコンサルティング・サービスを行う際のデータベース活用ツールである。

SRIのVALSでは、消費者の求める顕在ニーズあるいは潜在ニーズはその消費者のもつ価値観(Values)で決まると考える。VALSプログラムは、その価値観を解明するために消費者の心理を調査・研究してデータベース化しており、クライアント(コンサルティング・サービスの対象となる企業顧客)に有料提供されている。なお、VALSはマズローの心理学(注10)を理論的バックボーンとしている。2014年1月1日現在のVALS関連ウェブサイト(注9)によれば、米国人消費者はマズローの5段階の欲求階層(生理的欲求、安全と安定欲求、愛と集団欲求、自尊心と他者による尊敬欲求、自己実現への成長欲求)に比例させて、Survivors、Makers、Experiencers、Strivers、Achievers、Believers、Thinkers、Innovatorsに8分類されている。このような人間の分類、格付けはプロファイリングと呼ばれる。

## 6-2. スティーブ・ジョブズはなぜ、消費者価値観を的確に捉えることができたのか

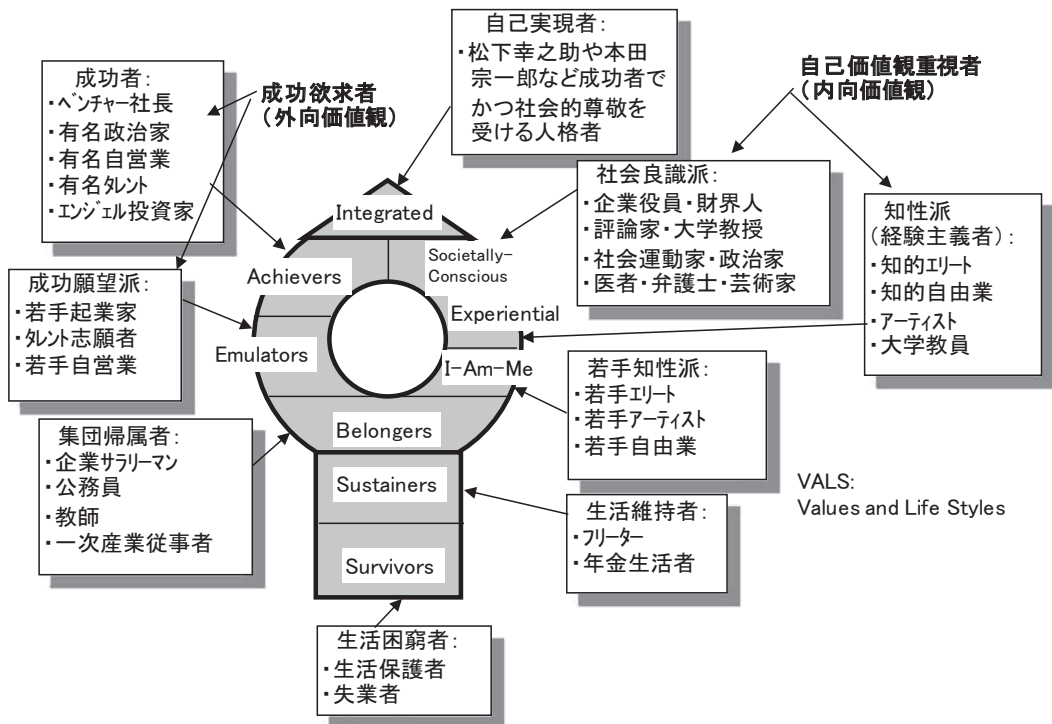
スティーブ・ジョブズは先進国市場の消費者価値観を的確に捉えていたからこそ、図表1に示すように、アップル社を大成功に導いたのである。そこで、なぜ、彼は消費者心理に精通していたのかを分析してみる。

**図表6**はSRIの社会心理学研究者であったアーノルド・ミッチェル(注11)らが1980年代に完成させたVALSのオリジナル・モデル(現在のVALSモデルとは異なる)に筆者が加筆したものである。

このVALSのオリジナル・モデルは、SRI本部の立地する米国シリコンバレーの人材をモデルにしている可能性がある。そのため、筆者はシリコンバレーの成功ベンチャーには成功欲求者(外向価値観)と自己価値観重視者(内向価値観)の二人三脚モデルが多いことをすでに指摘している(注12)。たとえば、アップル社の場合、スティーブ・ジョブズは成功欲求者であり、彼の右腕であったスティーブ・ウォズニアクは自己価値観重視者とみなしてきた。

しかしながら、スティーブ・ジョブズの感性価値の分析(図表5)から、彼は外向価値観と内向価値観を両方とも具備していたのではないかと推察される。なぜなら、彼は内向価値観に属するExperiential(経験主義者)の価値観をもっていた可能性があるからである。ちなみに、図表5に示す15の感性価値キーワードはExperientialの価値観をもつ米国人消費者の分析から得られている。図表5

図表6 SRI-VALS 消費者モデル



出所: 山本尚利 [1995]「日本人が東アジア人になる日」  
 日本能率協会マネジメントセンター  
 参考資料: SRI-VALS プログラム (旧 VALS)

から明かなように、成功欲求者の典型であるスティーブ・ジョブズは Experiential の価値観も兼備していたはずである。

### 6-3. スティーブ・ジョブズに固有の価値観と消費者価値観の共鳴現象

アップル社のスマート・デバイスに真っ先に飛びついたのは図表6に示されるような米国人消費者であるが、アップル社製品と競合する製品も市場で多く出回っているにもかかわらず、米国人消費者には内向価値観の消費者を中心に、アップルファンが少なくない。アップル社製品にこだわる米国人消費者はスティーブ・ジョブズの生き方や価値観に魅了され、アップル社製品を所有することで、彼の価値観を自分と共有できると考えるのではないだろうか。その意味で彼はまさに、アップルファンの米国人消費者にとってカリスマ的存在なのである。そのことがアップル社のブランドを強固なものに仕立て上げていると言える。

## 7. 感性価値マネジメントで生まれたアップル社製スマート・デバイス

本論で取り上げている感性価値マネジメントの類似のコンセプトとして、バーンド・シュミットの経

験価値マネジメントがある（注13）。図表7にシュミットの経験価値モジュールを示す。

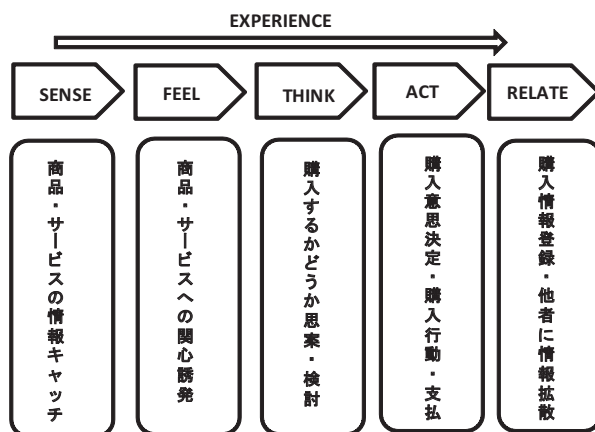
図表7 戦略的経験価値モジュール（SEM）

SENSE（感覚的経験価値）
FEEL（情緒的経験価値）
THINK（知的経験価値）
ACT（行動的経験価値）
RELATE（関係的経験価値）

出所：長沢伸也・大津真一[2010]『経験価値モジュール（SEM）の再考』  
早稲田国際経営研究、No.41、pp69-77  
[http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/31135/1/WasedaKokusaiKeieiKenkyu\\_41\\_Nagasawa2.pdf](http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/31135/1/WasedaKokusaiKeieiKenkyu_41_Nagasawa2.pdf)  
2014年1月1日現在有効

そこで、シュミットの経験価値モジュールをアップル社製スマート・デバイスに適用すると図表8のようになる。

図表8 スマート・デバイスによる経験価値向上プロセス



参考資料：藤吉栄二[2012]『スマートデバイス最前線』野村総合研究所  
[http://www.nri.com/jp/event/mediaforum/2012/pdf/forum174\\_4.pdf](http://www.nri.com/jp/event/mediaforum/2012/pdf/forum174_4.pdf)  
2014年1月1日現在有効

なお、本論では感性価値を Experiential Values と英訳しているので、上記、シュミットの経験価値モジュールは感性価値モジュールと言い換えることができる。したがって、アップル社製スマート・デバイスは感性価値マネジメントによって生まれた製品とみなすことができる。

## 8. まとめ

本論にて、アップル社がなぜ、2010年代に大成功したのか、その秘密を感性価値マネジメントの観点から解き明かした。図表1に示したようにアップル社の売上げを急増させたスマート・デバイス、すなわち、アイポッド、 아이폰、 アイパッドなどはスティーブ・ジョブズの鋭い感性によって実行された緻密な感性価値マネジメントの結果、生まれた傑作であることがわかった。

消費者向け企業の経営者はスティーブ・ジョブズを見習って、図表6に示した VALS モデルの外向価値観に加えて、内向価値観も磨くことによって、感性を極限まで高める必要がある。すなわち、スティーブ・ジョブズのように“スマートでシャープな感性人材”を目指すべきである。

### 注記：

- 注1：寺本義也・山本尚利共著、『MOT アドバンスト：新事業戦略』、日本能率協会マネジメントセンター、2004年  
注2：Ogilvy, J. A., “The Experience Industry”, SRI International Business Intelligence Program, Report No.724, 1985  
注3：経済産業省、感性価値創造活動の推進  
[http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/creative/kansei.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kansei.html)  
注4：長沢伸也編著、『ヒットを生む経験価値創造』、日科技連出版社、2005年  
注5：山本尚利、「感性産業論」、『早稲田国際経営研究』No.43、2012年、55－65頁  
[http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/35696/1/KokusaiKeiei\\_43\\_Yamamoto1.pdf](http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/35696/1/KokusaiKeiei_43_Yamamoto1.pdf)  
注6：山本尚利、『米国ベンチャー成功事例集』、アーバンプロデュース社、2000年  
注7：ウォルター・アイザックソン著・井口耕二訳、『スティーブ・ジョブズ』（Ⅰ巻・Ⅱ巻）講談社、2011年  
注8：Steve Jobs  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs)  
注9：VALS、Strategic Business Insight（前・SRI コンサルティング・ビジネス・インテリジェンス）  
<http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/>  
注10：フランク・ゴープル著、小口忠彦監訳、『マズローの心理学』産能大学出版部、1972年  
注11：Arnold Mitchell  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Arnold\\_Mitchell](http://en.wikipedia.org/wiki/Arnold_Mitchell)  
注12：寺本義也監修・山本尚利著、『MOT アドバンスト：技術戦略』、日本能率協会マネジメントセンター、2003年  
注13：バーンド・H・シュミット著、嶋村和恵・広瀬盛一訳、『経験価値マネジメント』、ダイヤモンド社、2004年

上記のウェブサイト情報はすべて2014年1月1日現在有効とする。